

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KONFLIK PERAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk
DI GRESIK**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi**



Diajukan oleh :

Hendra Sasmita
0613010130/FE/EA

Kepada

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR
2010**

SKRIPSI

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KONFLIK PERAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk
DI GRESIK**

Yang Diajukan

**Hendra Sasmita
0613010130/FE/EA**

Disetujui untuk Ujian Lisan oleh :

Pembimbing Utama

Prof. DR. H. Soeparlan Pranoto, MM, Ak

Tanggal :

**Mengetahui
Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur**

**Drs. Ec. Saiful Anwar, MSi
NIP. 030 194 437**

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 9
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu	9
2.2. Kajian Teori	15
2.2.1. Kinerja Manajerial	16
2.2.1.1. Pengertian Kinerja Manajerial	16
2.2.1.2. Pengukuran Kinerja	17
2.2.1.3. Manfaat Penilaian Kinerja.....	18
2.2.1.4. Tujuan Penilaian Kinerja	18

2.2.2. Kepuasan Kerja	19
2.2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja	19
2.2.2.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	21
2.2.2.3. Pengukuran Kepuasan Kerja	23
2.2.2.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial	24
2.2.3. Konflik Peran	27
2.2.3.1. Pengertian Konflik Peran	27
2.2.3.2. Jenis-jenis Konflik Peran	28
2.2.3.3. Sebab-sebab Timbulnya Konflik Peran	30
2.2.3.4. Strategi Penanggulangan Konflik	30
2.2.3.5. Pengaruh Konflik Peran Terhadap Kinerja Manajerial..	32
2.3. Kerangka Pikir	34
2.4. Hipotesis	34
BAB III METODE PENELITIAN	35
3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	35
3.1.1. Definisi Operasional	35
3.1.2. Pengukuran Variabel	36
3.2. Teknik Penentuan Sampel	38
3.2.1. Populasi	38

3.2.2. Sampel	38
3.3. Teknik Pengumpulan Data	39
3.3.1. Jenis Data	39
3.3.2. Sumber Data	40
3.4. Uji Kualitas Data	40
3.4.1. Uji Validitas	40
3.4.2. Uji Reliabilitas	41
3.4.3. Uji Normalitas	42
3.5. Teknik Analisis dan Uji Hipotesis	42
3.5.1. Teknik Analisis	42
3.5.2. Uji Asumsi Klasik	43
3.5.3. Uji Hipotesis	46
3.5.3.1. Uji Kesesuaian Model	46
3.5.3.2. Uji t	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	48
4.1. Deskripsi Objek Penelitian	48
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	48
4.1.2. Gambaran Umum Perusahaan	50
4.1.3. Lokasi Perusahaan.....	52
4.1.4. Visi dan Misi Perusahaan.....	53
4.1.5. Struktur Organisasi	53
4.2 Deskripsi Hasil Analisis.....	56

4.2.1. Deskripsi Variabel Penelitian.....	56
4.2.1.1. Kepuasan Kerja	56
4.2.1.2. Konflik Peran	57
4.2.1.3. Kinerja Manajerial	59
4.2.2. Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas	61
4.2.2.1. Uji Validitas	61
4.2.2.2. Uji Reliabilitas	65
4.2.2.3. Uji Normalitas	66
4.2.3. Teknik Analisis dan Uji Hipotesis	67
4.2.3.1. Uji Asumsi Klasik	67
4.2.3.2. Analisis Regresi Linier Berganda	69
4.2.4. Uji Hipotesis	70
4.2.4.1. Uji Kesesuaian Model	70
4.2.4.2. Uji t	71
4.3. Pembahasan.....	72
4.3.1. Implikasi Manajerial	75
4.3.2. Perbedaan Penelitian Sekarang dengan Penelitian Terdahulu	77
4.3.3. Keterbatasan Penelitian	78

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	79
5.1. Kesimpulan	79
5.2. Saran.....	80

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data jumlah target penjualan dan realisasi penjualan	4
Tabel 2.1	Perbedaan Antara Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang	15
Tabel 4.1	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (X_1)	56
Tabel 4.2	Deskripsi Variabel Konflik Peran (X_2)	58
Tabel 4.3	Deskripsi Variabel Kinerja Manajerial (Y).....	60
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X_1)	62
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas Variabel Konflik Peran (X_2) Putaran Ke-1	63
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas Variabel Konflik Peran (X_2) Putaran Ke-2.....	64
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y).....	65
Tabel 4.8	Hasil Uji Reliabilitas	66
Tabel 4.9	Hasil Uji Normalitas	67
Tabel 4.10	Hasil Nilai VIF (<i>Variance Inflation Factor</i>).....	68
Tabel 4.11	Hasil Uji Korelasi <i>Rank Spearman</i>	69
Tabel 4.12	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	69
Tabel 4.13	Hasil Uji F	71
Tabel 4.14	Hasil Uji t	71
Tabel 4.15	Rangkuman Perbedaan Penelitian Sekarang dengan Penelitian Terdahulu	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran	34
------------	--------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Struktur Organisasi PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk
- Lampiran 2A : Tabulasi Jawaban Responden Pada Variabel Kepuasan Kerja (X_1)
- Lampiran 2B : Tabulasi Jawaban Responden Pada Variabel Konflik Peran (X_2)
- Lampiran 2C : Tabulasi Jawaban Responden Pada Variabel Kinerja Manajerial (Y)
- Lampiran 3 : Output Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (X_1)
- Lampiran 4A : Output Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Konflik Peran (X_2)
- Lampiran 4B : Output Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Konflik Peran (X_2)
- Lampiran 5 : Output Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)
- Lampiran 6 : Input Data
- Lampiran 7 : Output Uji Normalitas
- Lampiran 8 : Output Uji Regresi Linier Berganda
- Lampiran 9 : Output Uji Heteroskedastisitas
- Lampiran 10 : Kuesioner
- Lampiran 11 : Surat Keterangan Penelitian

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KONFLIK PERAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk
DI GRESIK**

Oleh :

HENDRA SASMITA

ABSTRAK

Pada kondisi perekonomian di era perdagangan bebas maka perusahaan dituntut untuk memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin agar dapat unggul dalam persaingan. Mengelola organisasi saat ini menuntut adanya perubahan-perubahan manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan akan terjadi dengan baik apabila lingkungan yang ada mendukung sepenuhnya baik dari tingkat atas maupun tingkat bawah. Ada beberapa hal yang menyebabkan PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk tidak dapat mencapai target penjualan produk, diantaranya disebabkan oleh menurunnya kemampuan kerja sama antar manajer. Untuk menangani masalah tersebut, maka kinerja manajerial harus ditingkatkan. Peningkatan kinerja manajerial dapat dilakukan dengan memberikan semangat yang lebih kepada para manajer, agar dalam melakukan kinerjanya mereka mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan meminimalisasi konflik peran yang ada. Berdasarkan latar belakang tersebut tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh kepuasan kerja dan konflik peran terhadap kinerja manajerial pada PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk Di Gresik.

Penelitian ini menggunakan jenis data primer, yaitu data utama yang diambil langsung dari kuesioner yang diisi oleh responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan pemilihan sampling (purposive sampling) yaitu teknik penarikan sampel non probabilitas yang menyeleksi responden-responden berdasarkan ciri-ciri atau sifat khusus yang dimiliki oleh sampel dengan jumlah sampel sebanyak 30 responden. Variabel terikat yaitu kinerja manajerial (Y), sedangkan variabel bebas yaitu kepuasan kerja (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) serta dianalisis dengan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara simultan kepuasan kerja dan konflik peran teruji berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan secara parsial kepuasan kerja sedangkan dan konflik peran tidak teruji berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Keyword: Kepuasan Kerja, Konflik Peran, Kinerja Manajerial

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Mengelola organisasi saat ini menuntut adanya perubahan-perubahan dari yang tradisional menjadi modern, perubahan manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan akan terjadi dengan baik apabila lingkungan yang ada mendukung sepenuhnya baik dari tingkat atas maupun tingkat bawah, dalam menghadapi perubahan tentunya sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang memberikan andil untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Kinerja manajerial dalam suatu perusahaan sangatlah penting karena apabila kinerja manajerialnya kurang baik maka dapat dipastikan perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lain, dengan kinerja manajerial yang baik maka diharapkan perusahaan akan mampu bersaing dengan perusahaan lain, selain itu kinerja manajerial yang baik diharapkan perusahaan tidak hanya bisa *survive* akan tetapi perusahaan bisa memenangkan persaingan tersebut, untuk itu ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja manajerial tersebut tinggi atau rendah (Riyadi, 2000)

Martoyo Susilo (2000:142) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai berikut: “Suatu keadaan emosional karyawan dimana satupun tidak

terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan baru perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan”.

Implikasi kepuasan kerja sering dikaitkan dengan peningkatan kerja individual organisasi, serta tingkat perputaran (*turnover*) kerja. Faktor lain yang juga dinyatakan sebagai implikasi dari kepuasan kerja, antara lain : tingkat kesehatan pekerjaan, kemampuan pekerja dalam mempelajari sesuatu, kecelakaan kerja, dan sikap pekerja terhadap rekan kerja, manajemen dan pihak eksternal organisasi (Maryani dan Supomo, 2001).

Timbulnya kepuasan kerja disebabkan persepsi seorang pekerja mengenai sejauh mana pekerjaannya dapat memberikan sesuatu yang penting bagi dirinya. Kepuasan kerja lebih menitikberatkan pada sikap pekerja terhadap pekerjaan tertentu, hal ini berbeda dengan komitmen organisasional yang lebih menekankan pada organisasi secara keseluruhan (Cahyono dan Ghazali, 2002).

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja secara teoritis berlandaskan pada teori motivasi kerja. Kepuasan kerja terhadap pekerjaan, atasan, bawahan, kompensasi dan kesempatan berkembang menjadi motivasi yang bersangkutan untuk meningkatkan kinerjanya (Maryani dan Supomo, 2001).

Konflik peran terjadi karena tenaga kerja profesional memiliki norma dan system nilai yang diperolehnya dalam proses pendidikan berbenturan dengan norma, aturan dan system nilai yang berlaku diperusahaan, konflik

semacam ini tidak akan timbul apabila seseorang profesional yang bekerja dalam suatu organisasi mau beradaptasi dengan lingkungan pengendalian organisasi dimana ia bekerja. Konflik peran merupakan suatu gejala psikologis yang dialami oleh anggota organisasi yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan secara potensial bias menurunkan motivasi kerja (Puspa dan Riyanto, 1999).

Konflik peran timbul karena adanya dua perintah yang berbeda yang diterima secara bersamaan dan pelaksanaan salah satu perintah saja mengakibatkan terabaikannya perintah lain (Cahyono dan Ghozali, 2002). Gejala yang menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja itu secara potensial bisa menyebabkan konflik peran yang berakibat *negative* terhadap perilaku karyawan baik secara individual maupun organisasi. Secara individu akan mengakibatkan stress karena peran dan ketidakpastian dalam konteks pekerjaan, sedangkan dalam organisasi akan menimbulkan ketegangan kerja, peningkatan perputaran kerja, penurunan kepuasan kerja, penurunan komitmen organisasi dan penurunan kinerja secara keseluruhan.

PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk yang merupakan salah satu perusahaan semen terbesar di Indonesia, sebagai suatu perusahaan *manufactur* yang berskala besar PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk harus tetap meningkatkan kualitas dari semen yang diproduksi baik dari segi bahan bakunya maupun dari segi pemasaran atau penjualannya agar dapat bersaing dengan perusahaan manufaktur yang sejenis maupun tidak sejenis.

Berdasarkan data penjualan dari tahun 2007 sampai tahun 2009 yang diperoleh dari bagian penjualan dapat diketahui:

Tabel 1.1: Data target penjualan dan realisasi penjualan tiga tahun terakhir pada produk SG (2007-2009)

Dalam ton

Tahun	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Selisih	Selisih Penjualan (%)
2007	8.218.200	7.399.554	(818.646)	9,96
2008	8.544.400	8.351.054	(193.346)	2,26
2009	8.602.000	8.520.548	(81.452)	0,94

Sumber : PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk.

Berdasarkan data pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa realisasi penjualan yang terjadi pada tahun 2007-2009 tidak memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga terlihat adanya permasalahan antara penjualan yang hendak dicapai dengan hasil pencapaian penjualan. Pada tahun 2007 terdapat selisih penjualan sebesar 818.646 ton, tahun 2008 terdapat selisih penjualan sebesar 193.346 ton sedangkan pada tahun 2009 terdapat selisih sebesar 81.452 ton, dari kondisi tersebut maka menyebabkan realisasi penjualan selama tiga tahun terakhir tidak dapat dicapai maksimal sesuai dengan target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan, hal ini disebabkan adanya produk pesaing baru yang harganya relatif lebih rendah dibandingkan produk SG. Melihat bahwa kinerja manajer pada bagian tersebut harus ditingkatkan dalam pencapaian target penjualan. Sebagai upaya meningkatkan kinerja manajer pada bagian tersebut, maka perusahaan

melakukan berbagai cara : pengembangan karyawan sebagai mitra strategis dalam menjalankan usaha dan membangun hubungan yang harmonis antar karyawan serta memberikan kesempatan yang luas bagi karyawan untuk memperoleh pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi baik di luar maupun dalam negeri, peningkatan kesejahteraan karyawan dalam bentuk penyesuaian tingkat penghasilan secara berkala, memberikan tunjangan-tunjangan, pelayanan pelanggan ditingkatkan dengan menjaga kualitas produksi yang lebih bagus dari pesaing, menjamin pasokan, menetapkan harga bersaing dan melakukan promosi yang dapat menarik pelanggan dengan mengadakan program “Hujan Point Semen Gresik“. (PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk)

Data dan penjelasan diatas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada bagian pemasaran dan produksi kurang maksimal dalam pencapaian target penjualan. Untuk bisa meningkatkan kinerja manajerial pada bagian tersebut, maka dibutuhkan kerja sama yang optimal.

Menurut Maryani dan Supomo (2001) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dilandasi oleh teori motivasi kerja. Teori ini menyatakan bahwa faktor-faktor intrinsik berkaitan dengan kepuasan dan motivasi kerja, sedangkan faktor-faktor ekstrinsik berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Maksud dari teori ini adalah faktor-faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab berkaitan dengan kepuasan kerja, apabila orang yang ditanyai itu merasa senang tentang pekerjaan mereka, maka

mereka cenderung untuk mengenakan ciri-ciri ini pada diri mereka sendiri. Sebaliknya apabila mereka merasa tidak puas, mereka cenderung untuk menyebut factor-faktor luar seperti kebijakan perusahaan dan administrasi, pengawasan, hubungan antar pribadi dan situasi kerja.

Penelitian Maryani dan Supomo (2001) kepuasan seorang pekerja terhadap karakteristik pekerjaan, sikap dan kemampuan atasan, dukungan dan kerjasama rekan sekerja, besarnya kompensasi dan kesempatan untuk promosi merupakan faktor penting yang memotivasi pekerja untuk meningkatkan kinerjanya.

Menurut Jackson dan Schuler dalam Puspa dan Riyanto (1999) mengemukakan bahwa konflik peran mempunyai dampak yang negatif terhadap perilaku karyawan, seperti timbulnya ketegangan kerja, peningkatan perputaran kerja, penurunan kepuasan kerja dan penurunan kinerja keseluruhan. Sehingga disimpulkan bahwa konflik peran di perusahaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial, jika konflik peran di perusahaan sedikit maka dapat menyokong kinerja manajerial di suatu perusahaan begitu juga sebaliknya.

Berdasarkan masalah diatas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Konflik Peran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk Di Gresik”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Apakah kepuasan kerja dan konflik peran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk di Gresik” ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan perumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah :

“ Untuk menguji secara empiris pengaruh kepuasan kerja dan konflik peran terhadap kinerja manajerial pada PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk di Gresik”.

1.4. Manfaat Penelitian

Peneliti berharap bahwa, penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak terutama bagi :

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan serta dapat memberikan sumbangan sebagai *alternative* dalam pertimbangan pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial.

2. Bagi Akademis

Memberikan informasi sebagai bahan pembanding maupun studi lanjutan bagi yang ingin mengadakan penelitian yang berkaitan, dan memberikan perbendaharaan karya ilmiah di perpustakaan.

3. Bagi Pembaca

Menambah wawasan bagi penyusun untuk mengetahui lebih dalam tentang faktor-faktor apa saja yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajer dan landasan apa saja yang mampu meningkatkan kerja tiap individu.